

ชื่อเรื่อง ระบบการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของ
ข้าราชการพลเรือน

ชื่อผู้วิจัย บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ปีที่ทำวิจัย พ.ศ. 2549

จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ก่อให้เกิดปัจจัย 2 ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของข้าราชการ ได้แก่ ปัจจัยความกดดันจากภายในที่เกิดจากตัวข้าราชการที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจเป็นเพราะข้าราชการไม่ได้รับการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมทั้งผู้บริหารที่คอยเร่งรัดการปฏิบัติงานและติดตามผลงานตามโครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างรวดเร็ว และปัจจัยความกดดันจากภายนอกที่เกี่ยวกับผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายการเมืองที่เสนอแนวทางในการปรับปรุงระบบราชการ การพัฒนาทางเทคโนโลยี การพัฒนาทางด้านข้อมูลข่าวสาร การมีกฎระเบียบใหม่ๆ การเรียกร้องและคาดหวังในการได้รับบริการที่ดีจากภาครัฐของประชาชน รวมถึงการตรวจสอบการทำงานของข้าราชการจากสื่อมวลชน หน่วยงานอิสระ และหน่วยงานที่ไม่ได้แสวงหากำไร

จากปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ส่งผลให้การทำงานของข้าราชการอยู่ภายใต้สภาวะความกดดัน ซึ่งความกดดันดังกล่าวเกิดขึ้นกับข้าราชการในทุกระดับ และผลกระทบดังกล่าวนี้ทำให้ข้าราชการมีขวัญกำลังใจในการทำงานลดลง มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ไม่ดี อันส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบราชการในการให้บริการและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และสภาวะการแข่งขันของประเทศไทยในเวทีโลก

ดังนั้น เพื่อเป็นการลดความกดดันในระบบราชการ และเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการสร้างให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี

แนวคิดเรื่องการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ จึงเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ถูกนำมาใช้โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขภายใต้ระบบคุณธรรม เน้นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการให้ดีขึ้น ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของข้าราชการซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าของประเทศไทยในอนาคต

การนำแนวคิดเรื่องการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์มาเป็นเครื่องมือในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีนั้น รายงานการศึกษานี้ได้นำเสนอแนวทางต่างๆ ในการดำเนินการเพื่อสร้างบรรยากาศ

การทำงานที่ดี การมีส่วนร่วมในกิจกรรมซึ่งเปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถเสนอแนะแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่างๆ โดยทำได้ทั้งรูปแบบที่เน้นการปรับปรุงงานและประสิทธิภาพในการทำงาน การให้บริการที่ดีขึ้น หรือการเน้นการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

จากการศึกษารูปแบบการสร้างระบบการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ (โดยเลือกบริษัทชั้นนำและหาแนวปฏิบัติที่หลากหลายจากองค์กรต่างๆ ทั้งจากการสัมภาษณ์ การประชุมสัมมนา และการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างระบบการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ในองค์กร รวมทั้งรูปแบบงานการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์หรือกิจกรรมต่างๆ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงต่างให้ความสำคัญในเรื่องการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานและผู้ดูแลรับผิดชอบโดยตรง เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

สำหรับระบบการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ที่จะจัดให้มีขึ้นในระบบราชการไทยนั้น ควรกำหนดหน่วยรับผิดชอบในทุกหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านบริหารงานบุคคล โดยอาจกำหนดเป็นหน่วยงานการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ขึ้นกับกองการเจ้าหน้าที่หรือกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ หรือในบางหน่วยงานที่ไม่มีหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ อาจกำหนดให้มีตำแหน่งบุคลากรด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์เพื่อดูแลงานด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์โดยตรง หน่วยงานที่เป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลซึ่งปฏิบัติงานด้านวิชาการและให้การสนับสนุน ส่งเสริมงานการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์แก่ส่วนราชการต่างๆ นั้น ควรมีอัตรากำลังในระยะเริ่มต้นอย่างน้อย 4 อัตรา ส่วนหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติ ควรกำหนดอัตรากำลัง 1 อัตราต่อจำนวนข้าราชการ/พนักงาน 100 อัตราและสูงสุดควรมีไม่เกิน 5 อัตราโดยในระยะแรกอาจใช้กำลังคนที่มีอยู่แล้วในการดำเนินการ ทั้งนี้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ที่จัดตั้งขึ้น มีหน้าที่กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติเพื่อดำเนินกิจกรรมดังกล่าว รวมทั้งต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ทำทาย และสามารถทำให้บรรลุผลได้

1. บทบาทหน้าที่ของงานการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์โดยสรุปมีดังนี้
 - 1.1 เป็นสื่อในการเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันในเรื่องต่างๆ รวมถึงนโยบาย เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรหรือหน่วยงาน
 - 1.2 ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาตระหนักและรับรู้ถึงสภาพความเป็นอยู่ และปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้แก้ไขปัญหานั้นได้ทันทั่วถึง
 - 1.3 เสริมสร้างบรรยากาศ ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน และสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

1.4 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ เช่น การทำงานด้วยความ โปร่งใส เป็นธรรม ซื่อสัตย์สุจริต การทำงานเป็นทีม

1.5 จัดซื้อจัดจ้างและซื้อข้อใจเพื่อสร้างความเป็นธรรม แก้ปัญหาการซื้อ ข้อความและสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาให้ คำแนะนำแก่ข้าราชการทุกระดับ

2. รูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนงานการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์มีหลายรูปแบบ โดยสามารถแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

2.1 กิจกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิต เป็นกิจกรรมสร้างการมีส่วนร่วมของข้าราชการ/ พนักงานในการปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการ ริเริ่ม พัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนหรือระบบในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อ องค์กรโดยรวม เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) กิจกรรม 5 ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย) กิจกรรม Knowledge Sharing, Show and Share ระบบพี่เลี้ยง (Coaching), Satisfaction Survey หรือการสำรวจความพึงพอใจ ของข้าราชการ เป็นต้น

2.2 กิจกรรมเพื่อสังคม เป็นกิจกรรมเพื่อให้องค์กรและข้าราชการมีส่วนร่วมใน การช่วยเหลือสังคมในด้านต่างๆ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในความรับผิดชอบต่อ สังคม รวมทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรใน องค์กรด้วย เช่น การไปเยี่ยมเยียนสถานสงเคราะห์ต่างๆ การร่วมบริจาค เพื่อการกุศล การบริจาคโลหิต กิจกรรมตามประเพณีสำคัญทางศาสนา กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

2.3 กิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและดูแลในเรื่องชีวิต ความเป็นอยู่ สุขภาพ ครอบครัวและสังคม เพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น กิจกรรมระหว่างข้าราชการและครอบครัว การบริการให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือข้าราชการที่ประสบความ เดือดร้อน การดูแลข้าราชการที่มีเงินเดือนน้อย ชมรมผู้เกษียณอายุ การตรวจ สุขภาพประจำปี การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตประจำวันกับชีวิตการทำงาน (Work Life Balance) การจัดเลี้ยงวันเกิดให้กับข้าราชการ การฝึกอบรมให้แก่

แม่บ้าน/สมาชิกครอบครัวข้าราชการ หรือแม่กระทั่งการจัดสถานที่ทำงานให้
ทันสมัย เป็นต้น

2.4 กิจกรรมสันทนาการ เป็นกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่
ข้าราชการ และใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรม
ท่องเที่ยว เป็นต้น

2.5 กิจกรรมสื่อข้อความ เป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างให้ข้าราชการมีความเข้าใจ
องค์กรมากยิ่งขึ้น การรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นของ
องค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงพบปะข้าราชการ
ไตรมาสละครั้ง เพิ่มช่องทางการสื่อข้อความ เช่น วารสารสัมพันธ์ ประกาศ
Newsletter, website, เลียงตามสาย Intranet เป็นต้น

3. เงื่อนไขความสำเร็จ

การศึกษาได้นำเสนอแนวคิด กระบวนการ และรูปแบบต่างๆ ของกิจกรรม
การเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ที่สามารถจะนำไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จในภาคราชการ ตามที่มี
ตัวอย่างที่ดีมาแล้วในภาคเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ และปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเจ้าหน้าที่สัมพันธ์
ประสบความสำเร็จในทุกๆ องค์กรรมทั้งในระบบราชการก็คือ ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุน
เปิดโอกาสให้ข้าราชการได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ที่สำคัญ
ที่สุดคือ ผู้บริหารควรมีคุณธรรม จริยธรรม และมีความซื่อสัตย์สุจริต เพราะไม่ว่าระบบจะดีเพียงใด
หากผู้บริหารไร้ซึ่งคุณธรรมแล้วความสุขหรือคุณภาพชีวิตในการทำงานก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้